With the support of **SolvaySchoolsAlumni**

From

n° 56
4e trimestre 2013

Solvay Brussels School Economics & Management

THE MAGAZINE OF SBS-EM AND SOLVAYSCHOOLSALUMNI

Henri van der Vaeren

Ingest 1995 (SBS-EM)

Managing Director SAP France, BeLux & Maghreb (Paris)

Prescripteur d'énergie positive

Trimestriel I.S.C. – Bureau de dépôt: Bruxelles X – N° d'agréation: P107003

Pr Sandra Rothenberger
«QUE LES ÉTUDIANTS EN MARKETING ME CHALLENGENT!»

Olivier Borgerhoff
AVEZ-VOUS DÉGUSTÉ SES CHOCOLATS MARY?

SOLVAY FELLOWS VUB AND SOLVAY BUSINESS SCHOOL: the Inspiration for a Successful Future! – MARKETING INTERNSHIP PROGRAMME, une première belge sur le terrain – MASTER IN MANAGEMENT DEGREE: Bridging the Gap in Business Education – NICOLAS VAN ZEEBROECK au cœur de la révolution digitale – SOLVAYSCHOOLSALUMNI: Leen Herman, new communication and effectiveness officer – DIRK LAEREMANS, un quart de siècle en Afrique – TEACH FOR BELGIUM vous réclame comme enseignant

UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES, UNIVERSITÉ D'EUROPE
ULB

Mathias Dewatripont

Monetary policy and macroprudential policy

Mathias Dewatripont
Professor
SBS-EM (ULB)

The crisis that started in 2007 has revealed that the regulation and supervision of individual banks was inappropriate: excessive leverage (not enough capital relative to deposits) and excessive maturity transformation (insufficient liquidity), on top of multiple governance problems (deficient risk management systems, pro-risk, etc.). The overhaul of the "Basel framework" is addressing these various issues at world level, even if there is a debate on whether the adjustment is sufficient.

A second lesson of the crisis is that trying to make individual banks sound does not ensure that the whole banking system will remain sound: bad macroeconomic shocks can lead to domino effects, whereby the weakest banks can, by trying to limit their own problems, create problems for the next weakest banks, and so on. The fall of Lehman Brothers has in particular led to general mistrust on the inter-bank markets which has quickly brought fragile banks into difficulties.

This has led the new Basel Accord ("Basel III") to include a "macroprudential" leg next to its more traditional (but revamped) micro-prudential leg. There are two objectives: first, to increase systemic resilience by limiting interconnectedness and by requiring additional capital for systemic banks; second, to try to have procyclical capital requirements, by allowing supervisors to require more capital on the upside of the business cycle to be "released" into the downside, thereby hopefully limiting "credit bubbles". This is the purpose of the "countercyclical capital buffer".

The cyclical component of macroprudential policy is potentially a very useful complement to monetary policy. Indeed, a third lesson of the crisis is the "comeback" of financial stability concerns for Central Banks, which had in recent years focused (too) exclusively on their inflation targets, measured by the consumer price index. There had been debates on "asset price bubbles" in economies where consumer-price inflation had been very stable at satisfactory levels, e.g. close to 2%. The crisis has taught us that such bubbles can be very damaging for the real economy.

> “BAD MACROECONOMIC SHOCKS CAN LEAD TO **DOMINO EFFECTS**”

This has been true in the US, but also in Europe: think for instance about the housing bubbles in Ireland and Spain. These examples remind us that the Euro area is composed of potentially very heterogeneous economies, and that a single interest rate will typically be inappropriate for countries with diverse macroeconomic situations. This problem indeed explains the different attitudes with respect to ECB policies when today in Germany unemployment stands at 6% and in Spain at 25%. It is therefore important to complement monetary policy with macro-prudential policy. This means, looking beyond "repairing" the functioning of credit markets in Spain to allow for more lending, thinking about reining in credit in Germany (through higher capital requirements, lower loan-to-value ratios, etc.) if overheating is feared. This could greatly help improve the functioning of the monetary union. ■

© Laetizia Bazzoni

Solvay Brussels School
Economics & Management

ULB

How far will you go ?

Discover our portfolio of programmes on

www.solvay.edu/exed

Solvay Executive Education
A comprehensive range of programmes for all levels of Management

General Management • Finance & Tax • Marketing & Sales
IT Management • Leadership & Coaching • Health
Real Estate • Outsourcing

EQUIS ACCREDITED · Qfor · Association of MBAs

+32 2 650 65 65
info@solvay.edu

Sommaire

4e trimestre 2013 N°56

Inside

06 Portrait d'École
Sandra Rothenberger, globe-trotter et passionnée, se voit confier la Chaire de Marketing stratégique par l'École... Un défi de haut vol!

12 À la Une
The Solvay Fellows VUB and Solvay Business School will contribute to academic research and education over an intensive 3-year period.

14 Zoom
Rien de tel que l'expérience pour trouver un emploi! Le Marketing Internship Programme pour nos jeunes diplômés est une première en Belgique.

17 Education
At VUB-Solvay Business School, more than 50 nationalities are represented on the Master in Management (MiM) program!

18 Recherche
Tombé tout petit dans l'informatique, Nicolas van Zeebroeck cherche à comprendre et à exploiter la révolution digitale.

After

20 SolvaySchoolsAlumni
At the end of October Leen Herman joined the Association office as our new communication and effectiveness officer.

24 Success Story
Henri van der Vaeren, Managing Director SAP France, BeLux & Maghreb (Paris), nous dévoile ses leitmotive: passion et challenge.

28 Esprit d'Entreprise
À 37 ans, après une carrière dans la finance, Olivier Borgerhoff a repris avec succès la luxueuse chocolaterie Mary.

31 Expats
Dirk Laeremans ne veut plus quitter l'Afrique! Plus de 25 ans qu'il s'y trouve et, toujours, il part travailler le sourire aux lèvres.

34 Initiatives
Philippe Mauchard (MSc Business Engineering 1991) lève le voile sur le travail de l'asbl Teach For Belgium.

Édito

La SBS-EM à nouveau sous pression "positive"

Nous venons à peine d'être ré-accrédités EQUIS qu'une pression créative va à nouveau secouer la Faculté. Plusieurs projets ambitieux doivent être réalisés dans les six mois à venir. En vrac: les réformes des programmes de Master (orchestrées par Philippe Emplit et Meltem Caliskan); les référentiels de compétences qui doivent caractériser tous nos programmes (supervisés par Philippe Emplit, Michel Verstraeten et Cécile Vanden Eynde, notre nouvelle conseillère pédagogique); l'adaptation au décret "Marcourt" (d'abord pour les bacheliers, dirigés par Catherine Dehon et Marjorie Gassner); l'accréditation américaine AACSB qui vérifie les contrats d'apprentissage (mise en œuvre par Michel Verstraeten et Romy Genin); et les très nombreux projets d'amélioration de processus, de gouvernance et de création de nouveaux programmes...

Merci aux porteurs de projets, grands et petits, qui font que notre institution s'améliore à pas de géant chaque année.

Bruno van Pottelsberghe

Dean, SBS-EM

CIM CONTRÔLE 2012

From Solvay Brussels School of Economics & Management est une publication de la Solvay Executive Education ASBL | avenue F.D. Roosevelt 50 CP 145/1 - 1050 Bruxelles **ÉDITEUR RESPONSABLE:** Bruno van Pottelsberghe | avenue F.D. Roosevelt 50 CP 145/1 - 1050 Bruxelles **RÉALISATION ET PRODUCTION:** ELIXIS | Téléphone: 02/640.49.13 | Fax: 02/640.97.56 | E-mail: info@elixis.be | Web: www.elixis.be **RÉDACTEUR EN CHEF:** Laurent Violon **DIRECTEUR DE LA RÉDACTION:** Hugues Henry **RÉDACTION:** Joël Branson, Claudine De Kock, Mathias Dewatripont, Aude Dion, Michael Dooms, Grégory Escouflaire, Hugues Henry, Benoît July, Bruno van Pottelsberghe, Ikram Sefiani, Frédéric Wauters **COMITÉ DE RÉDACTION:** Frank Degans, Ikram Sefiani, Bruno van Pottelsberghe, Michaël van Zeebroeck, Laurent Violon **PHOTOS:** Laetizia Bazzoni, Mathieu Paternoster, Frédéric Raevens, ThinkStock, ULB **PHOTO DE COUVERTURE:** Laetizia Bazzoni **MAQUETTE:** Noémie Chevalier **COORDINATION GRAPHIQUE:** Catherine Harmignies **IMPRESSION:** Artoos communicatiegroep **PUBLICITÉ:** ICS & Medial, Alain Mathieu | Téléphone: 02/230.02.33, 010/88.94.48 | E-mail: ics@edito.be, medial@swing.be **TRIMESTRIEL** **TIRAGE:** 13.000 exemplaires

Pour toute suggestion de thèmes d'article: lv@elixis.be. | Changements d'adresse: fbecker@ulb.ac.be

Les mentions d'entreprises le sont à titre documentaire. Les articles, dessins, photos illustrant la revue From Solvay ne comportent pas de publicité. Les articles, opinions, dessins et photos contenus dans cette revue le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs. Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction réservés pour tous pays.

FSC www.fsc.org MIX Paper from responsible sources FSC® C007370

Sandra Rothenberger

Le marketing, **passion et défi!**

Après avoir grandi dans une famille très entrepreneuriale, qu'il s'agisse d'étudier ou d'enseigner, Sandra Rothenberger a toujours tiré la carte multiculturelle.

En confiant à Sandra Rothenberger la Chaire de Marketing stratégique, l'École s'est, non seulement assuré le concours d'une académique de haut vol, mais aussi d'une véritable passionnée... qui se sent pleinement en phase avec les ambitions affichées par la SBS-EM à l'échelle internationale.

En vous écoutant, on ne se doute pas que votre langue maternelle est l'allemand. D'où tenez-vous cette maîtrise du français?
Elle résulte de quelques années d'enfance passées à Paris mais, surtout, de mon choix d'étudier à HEC Lausanne, dont le ranking et la qualité de la formation m'avaient attirée. Ayant été éduquée dans la langue de Goethe, mon père étant allemand et ma mère autrichienne, il s'agissait évidemment d'un véritable défi... auquel je me suis préparée en suivant préalablement une formation en littérature française à l'université de Neuchâtel. C'est ce parcours qui explique ma connaissance du français... que j'ai la chance de pouvoir pratiquer à la maison vu que mon mari, bien que rencontré à New York, est quant à lui de nationalité belge.

Chiffres et émotions

Votre CV frappe par son caractère multiculturel: vous étudiez en Allemagne, en Suisse, en Autriche, aux États-Unis.

Et vous enseignez en Autriche, en Suisse, aux États-Unis et désormais à Bruxelles. Quel en est le fil conducteur?
Ce qui guide mon parcours est ma passion pour le marketing, que j'ai acquise très tôt en grandissant dans une famille très entrepreneuriale. À mes yeux, le marketing présente le grand atout d'être véritablement pluridisciplinaire: il touche à l'humain au sens le plus large, à ses émotions, et ouvre donc à la psychologie, à la sociologie et à l'anthropologie, entre autres. Mais il s'agit aussi d'une science quantitative qui est étroitement liée à la maîtrise des chiffres, à la finance, notamment.

C'est d'ailleurs vrai particulièrement pour le pricing, qui est l'un de vos thèmes de prédilection...
Effectivement. Ce thème a quelque peu été négligé en Europe, au contraire des États-Unis qui ont précisément adopté de longue date une approche beaucoup plus quantitative du marketing: c'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'ai complété mon doctorat en rejoignant le Babson College (Boston) avant d'enseigner à la Fordham University (New York). Le marketing est certes affaire de "créatifs", mais aussi de rigueur dans l'analyse. Les angles du prix et du "customer behavior" sont, à cet égard, particulièrement intéressants et ouvrent des champs de recherche passionnants, notamment dans le cadre de l'explosion de l'économie numérique. J'ai d'ailleurs pour objectif, à la tête de la Chaire de Marketing stratégique et en bénéficiant du soutien de Jean-Pierre Baeyens et Philippe Biltiau notamment, de contribuer par ce biais à la notoriété internationale de l'École: c'est un défi qui me tente vraiment.

Tools for LIFE FOUNDATION

Sandra Rothenberger est particulièrement attachée à la promotion de la fondation qu'elle dirige: Tools for Life, qui s'est donné pour mission d'aider les populations les plus défavorisées à accéder à l'eau, l'énergie et l'éducation partout dans le monde. Et ce, en bénéficiant non seulement du savoir-faire et du financement de l'entreprise familiale, mais aussi de partenaires tels que "Ingenieure ohne Grenzen", entre autres. "Nous avons déjà construit six écoles en Afrique et en Inde", précise-t-elle. "Il est impossible de décrire le sentiment que nous éprouvons en allant à la rencontre de ces populations et en recevant leurs remerciements."

CV-Express

1975	Birth in Bad Soden am Taunus (Germany)
1999	Certificate of French Studies, University of Neuchâtel (Switzerland)
2001	University degree in Social and Economic Sciences, University of Lausanne (Switzerland)
2004	Doctor of Social and Economic Sciences, Innsbruck University School of Management (Austria)
2004-2009	Assistant at Innsbruck University School of Management, Innsbruck (Austria)
2007-2008	Adjunct/ Visiting Professor at Fordham University, New York (USA)
2009-2011	Research Consultant at ZILLIANT Inc. (USA)
2009-...	Private lecturer at Business Schools in Austria and Switzerland
2013-...	Chair of Strategic Marketing at the Solvay Brussels School of Economics & Management (Belgium)

“JE SUIS CONSTAMMENT AU **CINQUIÈME NIVEAU DE LA PYRAMIDE DE MASLOW**”

Aller plus loin

▸ Cela fait deux fois déjà que vous évoquez votre goût du "défi"! Vous aimez le challenge?

Je suis constamment au cinquième niveau de la pyramide de Maslow, toujours en quête d'une nouvelle étape, d'un nouvel horizon! C'est comme cela que je fonctionne, en cherchant toujours à m'améliorer, en cultivant constamment une ambition positive. On ne me changera pas...

▸ Pourquoi, issue d'un environnement entrepreneurial, avez-vous privilégié une carrière académique?

J'ai conservé des liens très étroits avec le monde de l'entreprise, que ce soit via notre groupe familial, par le biais de mes activités dans la consultance ou encore via mon implication, en Autriche, dans un concours de business plans et dans un organisme d'étudiants-consultants →

Texte: Benoît July
Photos: Mathieu Paternoster

un peu comparable au Solvay Consulting Club. Ceci étant, je suis une éternelle insatisfaite et j'ai donc toujours l'envie d'en savoir davantage, de mener plus loin mes recherches. C'est la raison pour laquelle, à l'issue de ma formation à Lausanne, je n'ai pas attendu longtemps avant de répondre positivement à l'invitation du Pr Hinterhuber de réaliser un doctorat à l'Innsbruck University School of Management. Et c'est toujours cette volonté d'aller plus loin qui m'a poussée ensuite à rejoindre le Babson College, à Boston, puis la Fordham University, à New York, avant de revenir en Europe.

> **LE MARKETING TOUCHE À L'HUMAIN** AU SENS LE PLUS LARGE, À **SES ÉMOTIONS**, MAIS AUSSI À LA **MAÎTRISE DES CHIFFRES**

Sans monologue

▶ Comment concevez-vous l'enseignement du marketing?

J'adore enseigner mais je déteste le principe du monologue! Ce que j'apprécie tout particulièrement, c'est le dialogue et le partage avec les étudiants par le biais de discussions sur des business cases notamment: je veux qu'ils participent et donnent leur avis, voire qu'ils n'hésitent pas à me challenger, en partant du principe qu'ils sont les principaux acteurs de leur apprentissage. Autrement dit: je leur donne les outils, à eux d'en faire le meilleur usage...

"Je veux que les étudiants participent, voire qu'ils n'hésitent pas à me challenger"

▶ Les étudiants de la SBS-EM répondent-ils, de ce point de vue, à vos attentes?

Totalement. Ce sont des étudiants très motivés, dans un environnement qui plus est assez international, ce qui est très enrichissant. Je ne suis active à la SBS-EM que depuis quelques mois mais je suis vraiment sous le charme. On sent que cette École a l'envie d'innover, de répondre aux défis de l'internationalisation, de séduire un corps professoral, de chercheurs et d'étudiants constamment plus ambitieux. Le mouvement dans lequel s'inscrit l'École ne pouvait pas mieux correspondre à mes aspirations personnelles! ■

PASSIONS extraprofessionnelles

En sus de ses deux enfants auxquels elle consacre la plus grande partie de son temps libre, Sandra Rothenberger avoue plusieurs passions: la découverte du monde et de nouvelles cultures, l'art contemporain et le sport. "J'adore courir et, surtout, skier... ce qui est bien normal quand on est une fille de la montage!", dit-elle. "Ma mère, qui est autrichienne, raconte souvent que j'ai su skier avant de marcher, et je pense bien que ce n'est pas très éloigné de la réalité."

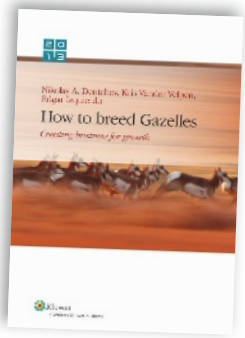
News

Solvay VUB master's degrees
Consolidation of growth in enrolment numbers

The five initial master's degrees offered by Solvay VUB have consolidated the growth achieved in the period 2010-2012, with a small increase at the start of 2013-2014. Since 2010 and up to the last academic year, the number of master's students increased by 44% in absolute terms, from 638 to 920 enrolled students, driven mainly by the MiM degrees (also see p. 17). This growth figure is consolidating this year, with 933 students enrolled in the various master's programs. Strong growth is still recorded by the MSc Management Science, a 2-year fully English taught program, and the MSc in Bedrijfskunde, a Dutch taught program for students without prior business education. Around 50% of master's students are foreign, giving the faculty a distinct international flavor. In the case of Bachelor degrees, enrolment figures have stabilized since 2010-2011, at around 570 students. As part of the Faculty's strategic plan, specific attention will be paid during the next 4 years to increasing growth at Bachelor degree level, particularly in the Business Engineering degree. A dedicated project to target marketing towards the Belgian market, has been initiated by Prof. Dr. Elvira Haezendonck and will be implemented over the next 4 years under the supervision of Prof. Dr. Kim Willems (Marketing course holder).

www.vub.ac.be/ES

Gazelles and sustainable growth
New book published



Together with Kris Vander Velpen (Flanders Business School) and Edgar Izquierdo (ESPAE Graduate School of Management), Prof. Nikolay Dentchev (Department of Business) has published "How to Breed Gazelles: Creating Business for Growth". The book provides an answer to achieving fast and sustainable growth, by looking at the positive obsession of founders and the potential to link intrapreneurs to organizations. And for firms active in mature markets, keeping intrapreneurs inside the organization seems to be a crucial element.

© Thinkstock

PORTOPIA Project
Kick Off

This autumn, following a call for projects under the EU-FP7 research scheme, the PORTOPIA project is now under way.

European Port System

Under the coordination of Prof. Dr. Michaël Dooms of the Department of Business – Unit Management and Strategy at the VUB Solvay Business School, 12 academic and industrial partners from 9 European countries will execute the project. With a total budget of approximately 4,2 million Euros, of which roughly 3 million Euros is funded by the European Commission, it is the largest European research project on ports since the start of the European Port Policy in 1996.

PORTOPIA

Sustainability and competitiveness

PORTOPIA aims to create an integrated knowledge base and management system of port performance that will assist industry stakeholders in improving the sustainability and competitiveness of the European Port System. After 4 years, the project should lead to the creation of a self-supporting and sustainable organization at the service of industry stakeholders. Balancing the divergent objectives of industry and policymakers will be an important challenge, along with the inclusion of the community of public and private stakeholders within the complex structure of the port industry. As such, the project is closely linked to the department's cutting edge research in the field of stakeholder management of complex infrastructure projects and with the Deloitte-Laga-Grontmij PPP chair.

www.portopia.eu

Lore Wellens

© R.R.

Best PhD Presentation Award

Dr. Lore Wellens, along with supervisor Prof. Dr. Marc Jegers, received the best PhD presentation award at the 4th EMES International Conference in Social Enterprises in Liège. With the paper "Downward accountability of Belgian nonprofit organizations: a quantitative study", the department of Applied Economics at the VUB Solvay School confirms its status as a leading research unit on non-profit governance and management.

www.emes.net

http://research.vub.ac.be/applied-economics

News

© Laetizia Bazzoni

Donatienne Goemans,
Bachelor Prize Winner 2011.

BCG Strategy Cup
Something new for 2014!

On 17 February, the BCG Strategy Cup, Belgium's biggest business game, will be launched for the ninth time.

This year, to celebrate its 50th anniversary and the 20th anniversary of the opening of its Brussels office, the Boston Consulting Group is introducing a new concept. Students will work together in teams for a number of days to improve the situation of a real client: SOS Children's Villages. They will benefit from coaching provided by consultants from BCG and will be in contact with the client. This concept will offer a rich training experience for the students and enable them to have a tangible impact as the winning recommendations will be implemented by the NGO. In 2013, the Strategy Cup was won by a team from the SBS-EM. How many will take up the challenge in 2014?

About her experience

Donatienne Goemans, you won the Strategy Cup in 2011. What is your background?

"I studied business engineering at SBS-EM, graduating in June 2013. In 2011, I decided, with friends, to take part in the Strategy Cup and we ended up winning the Bachelor Prize. I had the opportunity to do a summer internship at BCG in 2012, after which I was offered a full-time Associate position."

What do you remember most vividly about taking part in the Strategy Cup?

"I really enjoyed having my first, real-life consulting experience. At that point I didn't yet know what career path I wanted to follow. Through this experience I discovered a challenging and stimulating environment, got to work as part of a team on a strategic topic for a client and had a lot of fun doing it."

What did you learn?

"We learnt to work efficiently as a team. We received a massive pile of information and had to prioritize and share the work among us effectively. This turned out to be very useful for our studies, especially the thesis! We also honed our business skills; it was very enjoyable to apply concepts you've learned at university to real-life situations. And the semi-finals then the finals helped us develop our presentation skills, taking advantage of professional feedback."

A pro-bono case

You worked on an SOS Children's Villages project while you were an intern at BCG – could you tell us more about what it's like to work on a pro-bono case?

"The content and the set-up aren't much different from working for other clients. The issues are related to strategy definition, supply chain optimization, growth management and so on, as with industrial clients, healthcare players and financial institutions. As with every client, the end goal is to deliver impact. What makes a pro-bono case special is the nature of this impact. In a case like this, you can improve the living conditions of thousands of children around the world! So I firmly believe that the latest Strategy Cup, working for a client like SOS Children's Villages, will be a fantastic opportunity for all participants."

http://strategycup.bcg.be

Who's who?

© R.R.

Pierre Jeurissen

Function: Accounting and Research Contract Coordinator.

Background: originally from the Liège area and with a Bachelor's Degree in Law, Pierre recently returned from California where he was awarded a Certificate in Global Sustainability by UCLA. With previous professional experience at an attorney's office in Liège, Pierre took his first steps in the work environment as an intern at the Belgian Consulate in Los Angeles. He has been with the ECARES team since March and is in charge of accounting and research contracts and also helps with the organisation of conferences.

pierre.jeurissen@ulb.ac.be
Tel.: +32(0)2/650.41.38
ULB – ECARES, 50 avenue F.D. Roosevelt CP 114/04, B-1050 Brussels, Belgium

Prix Inter-universitaire Philippe de Woot

Feu vert à l'édition 2014

Auteur du premier tour du monde en ballon en 1999, à l'origine du projet du planeur solaire Solar Impulse, le psychiatre et aéronaute suisse Bertrand Piccard sera à la SBS-EM le 18 février 2014 à l'occasion de la remise du Prix Interuniversitaire Philippe de Woot.

Le Prix Interuniversitaire Philippe de Woot, décerné pour des projets d'étude sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), prépare sa 3e édition. La sélection des meilleurs mémoires des candidats participants est lancée. La remise des prix aura lieu le 18 février 2014 (18h00) à la SBS-EM avec, pour invité d'honneur, l'entrepreneur suisse Bertrand Piccard.

Un prix durable

Le Prix Interuniversitaire Philippe de Woot récompense, tous les deux ans, un ou plusieurs mémoires de fin d'études qui apportent une contribution originale à la compréhension et l'analyse de la responsabilité sociétale des entreprises et des organisations.

Les spécificités de ce prix sont les suivantes:

- une initiative pouvant être lancée par des entreprises performantes et des dirigeants économiques;
- un partenariat entre le monde académique et le monde des entreprises sur le thème de la RSE;
- une approche inter universitaire appuyée par la recherche;
- une ambition européenne.

Dimension européenne

Le prix 2014 s'adresse aux étudiants qui ont défendu leur mémoire de second cycle universitaire (niveau Master) dans une université ou école de gestion durant les années académiques 2011-2012 ou 2012-2013. Il prend une dimension européenne en 2014, car il s'étend désormais au réseau des Écoles de management européennes du regroupement mondial CEMS (www.cems.org/academic-members).

À l'occasion de la remise du Prix, un séminaire d'étude sera organisé avec la participation de chercheurs et de praticiens désireux de débattre sur la RSE. Il se tiendra également le 18 février, avant la remise du Prix.

Coopération et innovation

Philippe de Woot, professeur émérite de l'Université catholique de Louvain, commente: "Le mémoire du lauréat doit apporter une contribution originale dans le domaine de l'entreprise responsable. Le grand intérêt d'une approche interuniversitaire est d'encourager les écoles de gestion de Belgique et d'Europe à coopérer sur ces thèmes, à développer les recherches et la formation des étudiants aux responsabilités sociétales ainsi que le dialogue avec le monde de l'entreprise. La vision sous-jacente du Prix est que les acteurs économiques et sociaux peuvent mobiliser une grande capacité d'innovation et un dynamisme entrepreneurial pour mieux orienter notre modèle économique global vers un développement plus durable. Cela suppose une transformation de la culture-même de l'entreprise bien au-delà de l'adoption de simples "bonnes pratiques"..."

Le gagnant se verra attribuer un prix d'un montant équivalent à 3.000 € dont 1.500 € reviennent directement au lauréat et 1.500 € iront à un projet environnemental ou social de son choix.

Le prix 2014 est soutenu au travers de la Fondation Louvain par de nombreux mécènes et entreprises.

http://www.solvay.edu/philippe-de-woot-award

Solvay Fellows VUB and Solvay Business School

The inspiration for a successful future!

Olivier Vanden Eynde, Founder and Managing Director Close the Gap-WorldLoop, and Director Deloitte Belgium.

In September 2013, for the second year running, 5 new Solvay Fellows were inaugurated. Together with the VUB Faculty of Economic and Social Sciences and Solvay Business School, the Fellows will contribute to academic research and education over an intensive 3-year period.

Among the new 2013 class of Solvay Fellows VUB is Olivier Vanden Eynde, a Solvay Business School (VUB) alumnus. He was elected for his valued social entrepreneurship, know-how and achievements. Below he talks about his first Fellowship experience.

A welcome responsibility

What was your reaction when the Faculty asked you to become a Solvay Fellow VUB?
Olivier Vanden Eynde: I was greatly honored that the business school had selected me. Every day, I continue to be inspired by the education, attitude towards life and knowledge

ABOUT the Solvay Fellowship VUB

The concept was introduced at VUB in 2012 by Prof. Elvira Haezendonck and Dean of Solvay Business School Prof. Joël Branson. Solvay Fellows VUB are proposed by Faculty professors and elected by the VUB Board. The 2012 class of Solvay Fellows VUB included Karsten De Clerck (Egon Zehnder), Michel Van den Broeck (Leaseplan), Ludo Vandervelden (Umicore), Xavier Verhaeghe (Oracle) and An Verhulst-Santos (L'Oréal).

In 2013, the Fellowship successfully expanded at VUB, with 22 elected Fellows proposed by 6 Faculties. Five new Solvay Fellows VUB were selected: Lieven Deketele (Procter & Gamble), Philippe De Longueville (QBE Europe), Luc Lallemand (Infrabel), Vincent Stuer (European Commission) and Olivier Vanden Eynde (Close the Gap-Worldloop and Deloitte).

From the inauguration ceremony onward, they engage in an inspiring and challenging 3-year period of collaboration with academia and are VUB VIP guests on a number of occasions.

I gained from my time as a Solvay student at the VUB. So, for me, agreeing to become a Solvay Fellow VUB is a responsibility I'm delighted to engage with.

How do you view the fact that academia is looking for closer collaborative networking with society and its pioneers?
This initiative is really taking off! In today's society, and in the business world too, stakeholders are all more interconnected than ever before. The globalized world, supported by social media and other communication technologies, is becoming more of a village. However, with the overload of information from a vast proportion of society, it can be a challenge to adapt this information to meet the inspirations and insights relevant to your own activities, networks and communities. So, the Fellowship initiative, as an interface where academia meets business and society, is a very useful instrument. Fellows are able to discuss their respective organizations and their networks too with one another.

Informal and formal networking

Why did you personally accept this title?
For years I have been a proud ambassador of my University and the title of Solvay Fellow VUB gives me the framework to perform this duty for the University and the Faculty even better.

The Fellow.

ARTIST and ARTWORK

The "Fellow", based on "Enkidu" from the Epic of Gilgamesh, is an artwork presented to each new Solvay Fellow VUB by the VUB and the Faculty. It was sculpted by Paul Van Gysegem (1935), a well-known Belgian sculptor (bronze, iron, terracotta), who is also a draughtsman, etcher and painter. In his oeuvre, painting and sculpture are perfectly complementary. Van Gysegem's creative urge does not focus on any one particular aspect of art; it also embraces free-jazz. He studied painting at the Ghent Academy before going on to study sculpture at the National Higher Institute for Fine Arts in Antwerp. His earliest works date from the 1950s.

THE SCULPTOR

Paul Van Gysegem was a great admirer of Henry Moore and the compact primitive power that emanates from his sculptures. He felt an even greater affinity with Kenneth Armitage and Giacomo Manzu, who opened sculpture up spatially.

- Van Gysegem's subject matter also fits in perfectly with the existential art movement. A regular theme in his work is incipient life and its shadow: mortality. For him, human achievement, born from the urge to gain eternal life, reveals itself to be frighteningly ephemeral. The meaning of a person's life lies in the battle, not in the victory.
- Van Gysegem conceives images that are in fact symbols from the history of man's revolt. He is an artist who likes to combine three classical ideas about art; the faithful rendering of what is seen as reality, the expression of an inner world and the combining of formal elements to create a meaningful relationship.

Paul Van Gysegem.

Text: Elvira Haezendonck
Photos: VUB/R.R.

The benefits of informal and formal networking speak for themselves and access to facilities for business meetings on different campuses is also very much appreciated.

How did you find the inauguration ceremony in September at the VUB Campus (Jette)?
I enjoyed the inauguration ceremony immensely: the mix of formal academic ceremony and informal networking and fantastic food and drink is a unique combination that only universities and this kind of Fellowship program can provide. The keynote by Ludo Vandervelden, a Solvay Fellow VUB from the 2012 class, was also very inspiring and "out of the box".

Social entrepreneurs

What contributions would you like to prioritize in the coming years?
Being active myself in the field of "social enterprises", I very much want to engage in leveraging this new way of doing business towards academic programs, in a multi-disciplinary way, such as fostering academic research, as well as creating incentives for soon-to-be graduate students to inspire them to reflect on how they could set up social enterprises. "Social entrepreneurs" can create economic growth, prosperity and jobs and, at the same time, deliver solutions to societal and environmental challenges.

We know how much you value ethical business. How do you see your Fellowship as an opportunity to leverage this?
As Nobel Prize Winner for Peace, Desmond Tutu, one of my heroes in life often says: "Practice what you preach"... I see this Fellowship as a great opportunity to try to inspire as many stakeholders of the University as possible to support social entrepreneurship. ■

Marketing Internship Programme

L'exigence tout-terrain

Rien de tel que l'expérience du terrain pour trouver un emploi! De ce constat est née l'envie, à la SBS-EM, de mettre en place un programme de formation pratique en Marketing et Communication, le Marketing Internship Programme, à destination des jeunes diplômés. Une première en Belgique.

Parce qu'approfondir sa formation directement sur le terrain démultiplie la valeur ajoutée potentielle d'un jeune diplômé, la SBS-EM a décidé de lancer ce nouveau module de "learning by doing" dès janvier 2014. "Nous avons en effet remarqué que bon nombre de diplômés tout frais sortis de l'École ne parviennent pas à trouver un emploi parce que les entreprises leur reprochent un manque criant d'expérience pratique, notamment en marketing", confie Philippe Biltiau, co-directeur académique (avec Alain Van den Eynde). Or la plupart des employeurs estiment qu'un stage en entreprise constitue un véritable atout sur le C.V. d'un candidat... Tandis que celui-ci se plaint souvent, malgré tout, du manque de formation et de suivi lors de ces stages! La solution à ce nœud gordien? La SBS-EM l'a trouvée: proposer une

> "C'EST UN **VÉRITABLE CONTRAT** QUI IMPLIQUE UN **RESPECT DES ENGAGEMENTS PAR CHACUNE DES PARTIES**: SBS-EM, STAGIAIRE ET ENTREPRISE"

formation en marketing sur le terrain, renforcée par des cours théoriques en amont et du coaching durant le(s) stage(s), suivis au final d'un bilan qui, s'il est positif, servira au stagiaire d'incontestable carte de visite... Et de précieux sésame pour envisager sereinement son avenir, sa carrière, son ADN professionnel.

L'exigence réciproque

Un autre gage de qualité, c'est que le stage n'est pas laissé à l'appréciation de l'entreprise: "il s'agit d'éviter à tout prix le syndrome du «stage photocopies»", insiste Philippe Biltiau. "Il faut que l'entreprise soit exigeante envers les diplômés que nous lui envoyons: c'est pour cela que nous lui demandons de nous faire parvenir une description précise du contenu du stage. Il s'agit d'une véritable collaboration entre la SBS-EM, le stagiaire et l'entreprise, d'un contrat qui implique un respect des engagements par chacune des parties." Pour qu'au final tout le monde s'y retrouve: l'entreprise qui espère bien tomber sur la perle rare, le candidat sur un boulot, avec la SBS-EM comme idéal entremetteur.

Un an de travail

Étalé sur douze mois (1 mois d'e-learning + 9/10 mois de stages), ce programme "en transition entre la formation et le monde de l'entreprise" s'inscrit dans le volet Executive Education de la SBS-EM. Pour faire partie des 24 jeunes diplômés qui auront la chance d'en profiter, il faut remplir certaines conditions: être trilingue (si pas, un programme de rattrapage est prévu à l'école de langues F9), détenteur d'un master (de la SBS-EM ou pas) et être, forcément, à la recherche d'un emploi dans le secteur du marketing et/ou de la communication.

Éric Deprins, Directeur général de Mestdagh.

Hélène Lambillon, Project Manager
helene.lambillon@solvay.edu
+32-2-650.65.20

Texte: Grégory Escouflaire
Photos: D.R., Frédéric Raevens, Thinkstock

"La réponse à une VÉRITABLE DEMANDE"

"J'ai régulièrement eu l'occasion d'enrôler des stagiaires universitaires. Pour être honnête, le choix se fait le plus souvent par opportunité et suivant des recommandations de relations... Il est donc sujet à des surprises dans la qualité du stagiaire, excellente ou... décevante. Le profil ne correspond pas toujours à l'attente: manque de suivi du corps académique ou de motivation du stagiaire... Je suis persuadé que ce nouveau programme de la SBS-EM répond à une véritable demande, aussi bien de la part du monde de l'entreprise que de l'étudiant qui veut se frotter à la "vraie vie" tout en ayant un support structuré pour progresser et apprendre."

Un entretien préliminaire est prévu, basé sur la motivation, les connaissances linguistiques et le background académique de chaque candidat. Une fois sélectionné, le diplômé débute le programme par cinq semaines intensives de cours de (re)mise à niveau, sur Internet (voir encadré), suivies d'un examen à réussir pour entamer les stages proprement dits. En cas d'échec, ses frais d'inscription (10.000 €) lui sont remboursés. S'ensuit alors la "mise à l'épreuve pratique", soit 10 mois de stages encadrés (un break d'un mois est prévu pendant l'été) dans trois entreprises du secteur, chacune couvrant l'un des trois spectres du marketing et de la communication: les médias, les annonceurs et les consultants. Le vendredi, c'est jour de débriefing à la SBS-EM, doublé d'un cours sur un sujet très pointu en marketing... En plus des 10 mois de terrain, 400 heures donc de training et de coaching: à l'heure actuelle, il n'existe aucun programme équivalent en Belgique, si complet, si visionnaire, si exigeant. Jeunes diplômés: à vous! ■

CURSUS, mode d'emploi

- **Cours:** du 6 janvier au 10 février 2014 (5 semaines)
- **Charge de travail:** 5 ECTS, soit 125 à 150 heures de travail sur les 5 semaines (soit 25 à 30 heures par semaine) se décomposant comme suit: 24 heures de présentiel, 75 à 100 heures de travail personnel en ligne, 24 heures de préparation d'examen et 2 heures d'examen
- **Mise à disposition** d'une plate-forme internet et d'un syllabus en ligne
- **Coaching** serré et personnalisé par un assistant avec supervision du professeur en charge
- **Conférences**, meetings et visites d'entreprises (networking)

Pour les candidats qui rejoindraient le programme en cours de route, un rattrapage est organisé via coaching en ligne, voire pendant leurs stages (travail en soirée et week-end)

Exemples des cours dispensés: finalité du marketing dans le contexte des marchés contemporains, stratégies de ciblage, management de l'image et branding, pricing, marketing planning & control, etc.

Codirecteur académique du programme, **Philippe Biltiau** en résume la philosophie: "Dans la mesure où la SBS-EM garantit un encadrement académique au stage, il est logique que l'entreprise et le stagiaire fassent aussi preuve d'assiduité et d'exigence".

Comment soigner une rage de dents quand on ne peut pas aller chez le dentiste? Comment avoir un médecin de famille quand on n'a ni maison, ni famille? Pour beaucoup, l'accès aux soins de santé - si évident pour nous - est tout simplement impossible. Voilà pourquoi Médecins du Monde a ouvert un centre d'accueil médical à Anvers et Bruxelles. Un endroit où des médecins volontaires peuvent soigner ceux qui en ont besoin sans en avoir les moyens. Vous aussi, vous pouvez les aider. Même si vous n'êtes pas médecin. Rendez-vous sur medecinsdumonde.be

MÉDECINS DU MONDE

The Master in Management degree

Bridging the gap in Business Education

The 2008 financial crisis has sparked continuous volatility in the economy, and the world of business education and its business model have not been free from turmoil and disruption either. Surprisingly, this pressure does not only come from the "usual suspects" such as the rise of on-line teaching, or the growth of multinational firms organizing dedicated programs (the so-called "corporate universities"). In fact, according to a recent Financial Times report[1], post-experience executive MBA programs themselves may be coming under pressure as the world's pre-eminent degree.

So who or what is this "new kid on the block"? It appears to be the intermediate pre-experience Master in Management (MiM) program. The main reasons for this development are that from a student's point of view it offers lower tuition fees, and from a global recruiter's point of view it fills the gap between the Bachelor degree and MBA. According to recent figures based on GMAT (Graduate Management Admission Test) scores sent to masters programs around the globe, 46% of applications in Europe are now targeting MiM programs, which is double the figure of 5 years ago.

Prof. Dr. Michaël Dooms
Program Director
Master in Management

Prof. Dr. Joël Branson
Dean
Faculty of Economic and Social Sciences and Solvay Business School (VUB)

> **"MORE THAN 50 NATIONALITIES** ARE REPRESENTED **ON OUR MiM PROGRAM!"**

© VUB/R.R.

At VUB-Solvay Business School, the fully English taught MiM evening program has increased in absolute student numbers by 60% since 2010-2011, and its Dutch equivalent by 45%, now outnumbering the traditional Applied Economics, Management Science and Business Engineering masters, and increasing the proportion of international students to 50% of total masters students. Currently, more than 50 nationalities are represented on the MiM program!

Following a short preparatory program, these programs offer students with a non-business background the necessary skills, tools and techniques to operate effectively in the functional domains of an organization, with an individual master's thesis to further hone their academic business skills. Significant investments have been made in staff and program development to meet this growth challenge, leading to increased satisfaction among graduating students. As a result, the joint and complementary offer of both Solvay Schools Master programs has been strengthened, allowing us to compete internationally, enhance the position of Brussels as a business and political capital, take a share of this emerging market in business education and strengthen the national and international network of Solvay Alumni. ■

[1] FT article, 12/11/2013, "Master in Management's popularity rises in the east": http://oua.be/1cay
MSc in Management Programme: http://oua.be/1caz

Text: Michaël Dooms, Joël Branson
Photo: R.R.

Nicolas van Zeebroeck, chercheur à iCite et ECARES

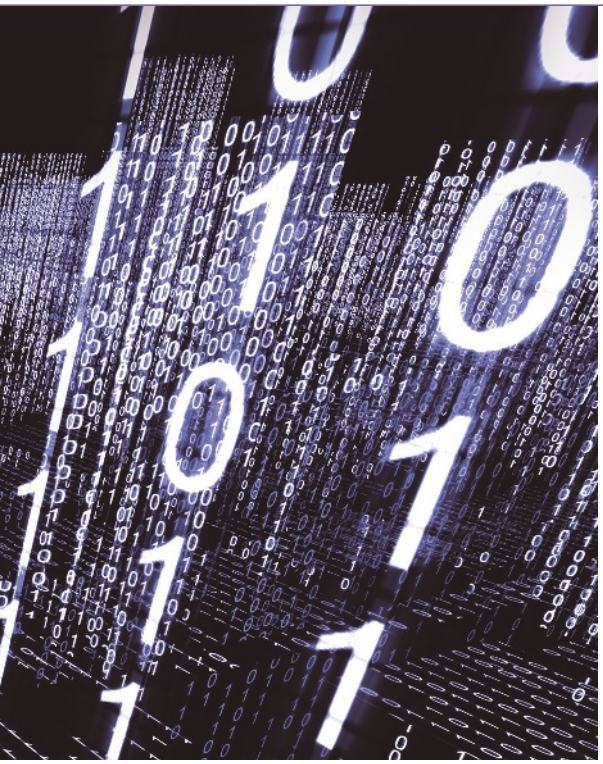
Comprendre et exploiter **la révolution digitale**

Adolescent, Nicolas van Zeebroeck se passionnait déjà pour l'informatique. Pourtant, il choisira la gestion et une carrière dans la consultance avant de bifurquer vers la recherche. Portrait d'un chercheur aussi atypique que la révolution industrielle qu'il étudie.

Texte: Frédéric Wauters
Photos: Thinkstock/ D.R.

D'où vous vient cette double passion pour les technologies digitales et l'innovation?
Je suis tombé tout petit dans l'informatique: j'ai toujours adoré démonter et remonter les appareils en tout genre, et dès qu'un PC est entré à la maison, je me suis mis à le bidouiller. Il n'a bien sûr pas tardé à crasher et j'ai appris l'informatique en le réparant pour éviter de me faire "pincer". De fil en aiguille, je me suis mis à assembler des ordinateurs et à développer des logiciels de gestion pour des amis et des ASBL. En ce qui concerne l'innovation, c'est un intérêt qui me vient d'une passion plus générale pour la science et le progrès technique.

Pourtant, après votre mémoire, vous vous dirigez plutôt vers le privé?
Oui, mais pour des activités de consultance à la frontière entre technologie et business. J'ai été très surpris par le fossé qui sépare les techniciens et les gestionnaires. Peu de gens sont capables d'articuler les besoins du business et la technologie et de comprendre d'où viennent les données. Cette incompréhension mutuelle a parfois conduit à de véritables catastrophes en entreprise.



Nicolas van Zeebroeck CV-Express

- Né à Bruxelles le 13/11/1977
- Ingénieur de Gestion (SBS-EM - 2001, Prix Eugène de Barsy)
- Consultant e-business (Cap Gemini, 2001-2002)
- Docteur en Sciences économiques et de gestion (SBS-EM, 2008)

Apprivoiser le progrès

▶ À quoi attribuez-vous ces difficultés d'adaptation de nos organisations?

Je pense que nous ne prenons pas encore la mesure des possibilités offertes par les nouvelles technologies. Et les changements qu'elles pourraient amener dans nos organisations se heurtent à de solides résistances. Comme notre attachement aux organisations hiérarchiques et coordonnées, qui ne sont plus nécessaires dans un monde où tout est dématérialisé et la délégation naturelle. Ou le statut des experts, défié par des programmes sophistiqués capables d'effectuer des tâches complexes jadis réservées aux humains: poser un diagnostic médical, donner des conseils juridiques, jouer en Bourse. La clé, c'est de développer une compréhension suffisante des technologies pour pouvoir anticiper celles susceptibles de transformer une industrie ou d'en créer de nouvelles. Bref, apprivoiser le progrès pour créer de la valeur. ■

Une révolution pas comme les autres

▶ En quoi consistent vos recherches?

Je m'intéresse à l'impact des technologies digitales sur la création de valeur en général et l'innovation en particulier. L'informatique est à la base d'une révolution qui a déjà bouleversé de nombreuses industries, mais n'en est encore qu'à ses débuts, parce que le développement technologique est bien plus rapide que la capacité d'adaptation de nos organisations et de nos modèles économiques. D'où le besoin de comprendre les mécanismes fondamentaux par lesquels la technologie transforme et crée de la valeur. Avec mon collègue Chris Forman, j'ai par exemple étudié l'impact d'Internet sur l'organisation de la R&D et pu montrer que le gain de productivité vient davantage de la décentralisation des activités que de l'accès à l'information. Nous nous trompons souvent sur la réelle contribution de l'informatique.

Son travail à ICITE

"Au sein d'iCite, qui est une équipe pluridisciplinaire, je travaille principalement avec mes collègues spécialisés en innovation et en stratégie. J'entretiens aussi une longue collaboration avec Hugues Bersini et son laboratoire d'intelligence artificielle. Au niveau international, je collabore intensivement avec mes collègues de GeorgiaTech rencontrés pendant mon postdoctorat."

L'INNOVATION DIGITALE en 4 questions

1/ Que savons-nous de plus aujourd'hui qu'il y a 5 ou 10 ans?

D'une part, nous commençons à mieux cerner la contribution réelle du digital à la productivité et à la création de valeur, une tâche difficile en raison de la nature très intangible du logiciel et du changement organisationnel. D'autre part, nous réalisons seulement combien la révolution digitale est différente des révolutions industrielles précédentes, parce que le progrès technologique y épouse une courbe exponentielle, et devient de plus en plus difficile à suivre. Des innovations comme la Google Car, par exemple, auraient été impensables il y a quelques années. Cette évolution est si rapide qu'il est impossible d'adapter nos modes d'organisation et nos modèles d'affaires au même rythme, et donc de recréer de la valeur et de l'emploi plus vite que ceux-ci ne se détruisent. Aujourd'hui, le défi est de basculer dans cette phase créative.

2/ Pourquoi étudier l'innovation digitale?

D'abord, parce que je suis convaincu que nous n'en sommes qu'au début des bouleversements économiques et sociaux amenés par le digital. Ensuite, parce que ces technologies sont si envahissantes qu'elles nous affectent à tous les niveaux: dans nos rapports au travail, aux autres, à la réalité.

3/ Quel est l'impact ou l'impact potentiel de vos recherches sur la pratique?

L'objectif pratique de mes recherches est de contribuer à aider les entreprises à définir ce que la technologie peut apporter à leur business, et à comprendre comment prendre les devants.

4/ Quel est l'apport de vos recherches à l'enseignement à la SBS-EM?

Mon ambition est de doter nos futurs diplômés des clés pour comprendre les changements technologiques, et les outils qui leur permettront de penser "hors du cadre", et de jouer un rôle actif dans la transformation de leur industrie.

Editorial

A warm welcome to **Leen Herman**, our new communication and effectiveness officer

Dear Alumni
At the end of October a new colleague joined the Association office. Her name is Leen Herman.

Leen recently graduated with a master's degree in Communication Sciences from Vrije Universiteit Brussel and will be working on our integration objectives which are built around 4 main areas: geographical, generational, languages and the Schools.

She will also provide support for the organization of the 2014 Congress in collaboration with both Schools and, of course, with Gilles Samyn who again has graciously accepted to play a key role in the further success of this event.

As you most probably know, our office is here to assist you at the various stages of your career but also to help with the organisation of conferences and events.

Leen will take the role of project management officer, ensuring the effective development of all our initiatives. In other words, she is here to achieve results, whatever the challenge.

And in a world where Schools are competing at international level, the challenges are vast and many.

Your desire to maintain the value of the Solvay diploma is something that your Association has been keen to translate into action and we therefore also offer support to both Schools in their objective of attaining the highest level and the highest added value while fully respecting the values of Ernest Solvay.

Leen will be documenting best practices within our Schools, at international level and, of course, among our Alumni, ensuring that efforts are coordinated and that resources can be allocated in the best possible way. In doing this, Leen will facilitate the building of bridges and the consolidation of existing links between actors and will, de facto, work towards our objectives of multi-dimensional integration.

We are, of course, talking about an "aim-at-the-sky" approach in which you too can play a key role. Perhaps you have an idea, maybe you want to pass on information about a best practice or innovation, you may want to contribute expertise, offer general support to our Schools or you may simply want to be part of our debates... no matter what your contribution is, our office is there to make it happen!

As you know, the starting point for this is to update your data on our website or simply come to one of our events. You could also become an ambassador within your network or even lead a project. Whatever you choose, you are always welcome at your Association.

So, we should like to give a warm welcome to Leen as, together with her two colleagues, Fabienne and Michaël, she will be working day by day at making our Alumni network a leading example of integration at all levels and a true contributor to the quality of our diploma.

With very best regards

Sébastien Erkens (2001)
Secretary-General SolvaySchoolsAlumni

Meet our Ambassadors!
Xavier Lederer in San Diego

By combining studying with moving abroad, Xavier Lederer (Ingest 1998) has managed to earn himself a place in the sun as Director Corporate Development & Strategy at Provide Commerce. So, what's happening in the western United States?

After 12 years working in Belgium, what made you think again?

I've always wanted to go abroad. Working for Nuon, a company operating in the Netherlands, Belgium and Germany, I could see little opportunity for moving abroad. I also quickly realised that it was unrealistic to apply for work abroad from Brussels... So, in 2010 I decided to combine two dreams: that of going abroad and that of returning to study, by taking a specialist management course at Stanford University in the San Francisco Bay area. One thing struck me: almost 12 years after leaving the SBS-EM, I realised how very good the basics of the training I received there were! The methods are different, but the School certainly has no need to feel embarrassed about the level of teaching it provides.

Though enrolled at Stanford, you had no guarantees of finding a job in the United States.

No. I went there with my wife and 8-month old son, then our daughter was born out here. At the end of my studies we wanted to stay here, but the country was still in the middle of the crisis, which didn't help with looking for work, especially for foreigners. And our bank account was almost empty! We returned to Belgium for the Christmas holidays, thinking we would have to stay there. Then, shortly after Christmas, a firm I'd seen just before leaving called me: I'd been hired! Since February 2012, I've been working for Provide Commerce, a Californian company specialising in e-commerce. Among other things, I look after new growth opportunities, particularly in food products, which is a sector I've always found fascinating!

What's special about your role as Alumni Ambassador on the west coast of the USA?

When I contacted the Association to put myself forward, they told me straight away that there was no-one along the whole of the west coast! It's a low-density Alumni zone – there are only thirty of us in an area of several thousand kilometres!

That can't make your role as Ambassador any easier!

I carried out a survey among our community here and it turned out that many Alumni wanted to re-establish contact with each other and with the School. Of course, we have to adapt to the constraints posed by distance, so we've created a LinkedIn group to get in touch and stay in touch. We are now going to organise regional events: the first in Silicon Valley in the next few months and no doubt another in Los Angeles after that. If you're around, be sure to let us know!

? xlederer@gmail.com

Become a SolvaySchoolsAlumni Ambassador!

What do SolvaySchoolsAlumni Ambassadors do?
Our Ambassadors play a key role, providing a link between the SolvaySchoolsAlumni association and its Alumni. They help the association to keep in touch with its members by ensuring that contact details remain up to date.
They also spread the word, disseminating information from the Schools and the association to their fellow Alumni. Ambassadors provide impetus for the organization of activities among their year group, with other Alumni colleagues and in their country of residence.
SolvaySchoolsAlumni Ambassadors are the cement that binds the network together, fulfilling a role of paramount importance. Which is why the association is so grateful to them and why it is now delighted to introduce them via the SolvaySchoolsAlumni magazine!

How can you become an Ambassador?
If you are interested in playing this key role with your year group, in your country of residence or with your company, please contact the SolvaySchoolsAlumni association. Jonathan Huckert (MBA 2009) is coordinating the Ambassador programme and is there to support Ambassadors in strengthening the SolvaySchoolsAlumni network.

? Michaël van Zeebroeck, michael@solvayschoolsalumni.net.

SolvaySchoolsAlumni Sponsors KPMG ExelSearch SOLVAY AT Kearney CNP

SolvaySchoolsAlumni
BRUSSELS/BUSINESS/ECONOMICS

The 4th Mentorship Forum:
Alumni meet Master's students

On 29 October, the 4th Mentorship Forum took place at the VUB Campus, bringing together 50 Alumni and over 170 Master's students from the Solvay Schools in an informal atmosphere. The aim of the event, organized jointly with Inisol, Solvay Kring, Cercle Solvay and Bureau Étudiant, was to share ideas and experience to help students bridge the gap between academic and professional life. We started the evening with a presentation by Brice Libert (Alumni 2008) on SolvaySchoolsAlumni. Later, students and Alumni gathered for a networking dinner where discussions took place based around 6 thematic tables: Banking, Consulting, Entrepreneurship, Industry, Marketing & Sales and Public & Non-profit.

© R.R.

Deminor Conference
What has become of our champions?

Royale belge, Générale and Tractebel, Petrofina, Fortis, GB-Inno-BM... The last fifteen or so years have been costly ones for Belgian capitalism. So, how do things stand as far as opportunities for our executives are concerned? It was to a packed auditorium and under the auspices of SolvaySchoolsAlumni that Christian Jourquin, our Association President, and Pierre-Alain De Smedt, President of the FEB, answered questions from Pierre Nothomb, a partner at Deminor.

© R.R.

Training young people

According to Christian Jourquin, former CEO of Solvay S.A, as far as the champions who operate mainly in Belgium are concerned and for whom understanding our market is essential, nothing has changed. But international groups whose presence often goes beyond Europe, have a management that is international too. "More emphasis must be placed on training young people so that they can find opportunities in these companies, and abroad too. In fact, for young people, getting out and discovering the world early on is now fundamental."

A national preference

According to Pierre-Alain De Smedt, whose career on a number of continents at the head of VW illustrates this proposal very well, "when one loses decision-making centres, one quickly loses key positions, the national preference being commonplace." Though not disputing this, Christian Jourquin did however underline the importance of dominant markets in explaining management selection.

The debate was lively and continued during the reception where Alumni, both young and old, enjoyed the opportunity to meet up in an informal and friendly atmosphere.

Agenda

4/02/2014
New Year Reception
Belgian Federal Parliament

25/03/2014
General Assembly
SBS-EM

27/03/2014
Governance Club
Bhutan on the lookout for business - SBS-EM

Office Team SolvaySchoolsAlumni

Fabienne BECKER
fabienne@solvayschoolsalumni.net

Leen HERMAN
leen@solvayschoolsalumni.net

Michaël van ZEEBROECK
michael@solvayschoolsalumni.net

Avenue F.D. Roosevelt 50 (CP141), 1050 Bruxelles
Tel. +32 2 650 35 51
www.solvayschoolsalumni.net

Coordination SolvaySchoolsAlumni: Michaël van Zeebroeck | E-mail: michael@solvayschoolsalumni.net

SolvaySchoolsAlumni Sponsors KPMG ExelSearch SOLVAY ATKearney CNP

HENRI VAN DER VAEREN

L'enthousiaste structuré!

À 46 ans, Henri van der Vaeren peut se targuer d'avoir vécu une carrière "hors norme", débutée comme employé à plein temps alors qu'il étudiait à la SBS-EM. De Magic Square à SAP, son parcours s'apparente à de la haute voltige, avec pour seuls leitmotive la passion et le challenge.

- Ingest 1995 (SBS-EM)
- Managing Director SAP France, BeLux & Maghreb (Paris)

"**Faire les choses à fond**, avec enthousiasme, parce qu'on n'a qu'une seule vie": cette confession qui sonne comme une maxime de vie, Henri n'aura de cesse de la répéter, tout au long de l'entretien dont est tiré ce portrait. L'enthousiasme, et puis cette autre ritournelle: la structure... Deux facettes "germanique et latine" d'un même profil, qui seraient selon lui la clé de tout succès, et qu'il essaie d'appliquer "humblement" chaque jour, depuis ses tout débuts. C'est bien simple: depuis ses 23 ans, notre homme est manager. Si ses premières années d'unif sont pourtant difficiles (4 années "dans le vent", à tâtonner à LLN, entre les sorties, le tennis et des études "trop techniques" d'ingénieur civil), c'est à la SBS-EM qu'il trouve sa voie, malgré l'appréhension paternelle. "Comme il n'aimait pas que je devienne ingénieur commercial, j'ai dû me débrouiller tout seul." Autrement dit s'assumer financièrement, d'où un premier job comme account manager chez Magic Square, une boîte informatique multimédia qui marque ses débuts dans le monde ICT et B2B, qu'il ne quittera plus... "Ça m'a vraiment appris à travailler avec structure!" L'étudiant-employé à temps plein rattrape son retard académique le week-end, grâce aux notes et résumés de ses fidèles camarades...

Texte: Grégory Escouflaire
Photos: Laetizia Bazzoni

Henri van der Vaeren avait été débauché très tôt pour rejoindre France Telecom... "Je pensais que c'était une erreur, vu mon jeune âge, et puis je n'avais même pas fini Solvay!"

"MON PÈRE N'AIMAIT PAS QUE JE DEVIENNE INGÉNIEUR COMMERCIAL, J'AI DÛ **ME DÉBROUILLER TOUT SEUL**"

Il passe le Master avec les honneurs ("et de la chance"), en même temps qu'il gravit les échelons chez Magic Square: "Après un an, j'avais déjà explosé tous mes objectifs de vente et j'avais même signé un premier BEL20 comme client, c'était champagne!". Avant la fin de son Master (en 1995), un chasseur de têtes le débauche pour rejoindre France Telecom. Allo? "Je pensais qu'il s'était trompé, vu mon jeune âge, et puis je n'avais même pas fini Solvay!" Il accepte, y reste moins d'un an avant un heureux événement: la rencontre avec Alain Deneef, alors en plein lancement de la division Multimédia chez Belgacom, qui l'enrôle fissa.

De la fibre optique au laser

"Comme j'avais déjà 4 ans d'expérience dans l'IT et le multimédia puis dans les télécoms, Belgacom Multimédia me semblait l'endroit idéal: c'était pour moi la convergence parfaite entre ces trois spécialités." Il y débute dans le broadband business development – on est alors en plein boom Internet, Belgacom développe Skynet – avant de devenir, en l'espace de deux ans, le Head of Marketing de la division des "grands clients". "C'était mon premier job corporate important, à 30 ans, et c'était passionnant parce qu'il fallait tout faire, tout créer avec l'ouverture des marchés!" Le monde nouveau est arrivé: dans son marché, on vend de l'ADSL, du haut débit et de la fibre optique, bref tout ce qui rapproche. "C'est là que ma philosophie professionnelle a vraiment pris racine", confie Henri van der Vaeren: structure et enthousiasme, enthousiasme et structure. "Dans tout domaine ou entreprise complexe, il y a plein d'électrons libres qui créent de l'agitation thermique, mais si vous y injectez de la structure, ils se transforment en faisceaux laser." L'allégorie est fort bien choisie, mais ce n'est que la "partie gauche du cerveau" de notre homme... L'autre partie invoque "l'énergie positive", donner l'envie surtout, quand "on exige beaucoup de ses collaborateurs", autrement dit transmettre et montrer de l'enthousiasme, "parce que dans tout problème il y a une solution", et qu'un bon manager "est un manager positif", qui tente de fédérer ses troupes pour aller de l'avant avec elles.

L'envol international

Voilà l'an 2000, mais aucun bug ne vient freiner la carrière d'Henri, que du contraire: Belgacom l'envoie suivre un programme de formation en direction générale (Global Leadership) à Singapour et Boston, pendant 4 mois. Un programme de la Harvard Business School, où il rencontre 52 top managers de 21 nationalités différentes. "C'était passionnant! J'ai appris énormément de choses, vu l'éminence des profs, des conférenciers et des autres participants." À son retour, il est nommé Head of Strategy de l'Internet Business Unit de Belgacom, puis →

1967
Naissance à Leuven

1990
Entrée à Solvay et premier job d'Account Manager chez Magic Square s.a.

1995
Diplômé d'Ingénieur Commercial et débuts chez Belgacom s.a.

2000
General Management Program for Global Leadership de la Harvard Business School à Boston et Singapour

2004
Managing Director chez Colt Telecom Ltd et Président de la Plateforme des Opérateurs Télécoms de Belgique

2010
Managing Director chez SAP

2011
Membre de la Young Presidents' Organization

2013
Enseignant en 3e cycle à la SBS-EM (Sales & Marketing Master)

> **"L'EXPÉRIENCE** CHEZ COLT ÉTAIT D'UNE **INCROYABLE RICHESSE ÉMOTIONELLE** ET **INTELLECTUELLE"**

rapidement patron des ventes nationales et internationales pour tous les clients professionnels, jusqu'en septembre 2004. C'est alors l'heure du changement, du nouveau challenge - un de plus - cette fois chez Colt, l'opérateur télécom B2B leader européen basé à Londres. "Un chasseur de têtes m'a contacté pour me proposer ce nouveau défi, à savoir redynamiser la filiale BeLux... C'était un vrai pari professionnel dans la mesure où c'était la première fois que je faisais un pas en arrière au niveau de la taille de l'entreprise et de son chiffre d'affaires, pour un pas en avant au niveau international. Le challenge!" En moins de deux ans, Henri devient Managing Director Benelux, puis de tous les marchés stratégiques de Colt (10 pays, bientôt 12 dont la France et le Royaume-Uni), et rejoint le comité exécutif du Groupe, rapportant directement au CEO. Il s'installe avec sa famille à Londres, où il apprend, lors de 5 années en voyage en Europe et en Inde, que chaque pays détient sa propre culture business: "Chez Colt, j'ai vraiment touché au multiculturel, c'était d'une incroyable richesse émotionnelle et intellectuelle". Enfin, en 2010, second "pas quantitatif en arrière", mais toujours pour un nouveau challenge: un chasseur de têtes le fait rejoindre SAP en tant que Directeur Général, encore une fois de la filiale BeLux.

B2B forever

Comme d'habitude, il est embauché pour injecter de la structure et de l'enthousiasme dans l'entreprise... "Je n'ai jamais démarré dans une société, filiale ou division, qui tournait parfaitement bien!", mentionne-t-il d'ailleurs, soulignant le fait qu'il a toujours besoin "d'être face à des problèmes" pour se sentir comme un poisson dans l'eau. "C'est dans ces conditions que je suis heureux, car je vais pouvoir apporter ma valeur de structure et d'énergie positive! C'est même l'histoire de ma carrière professionnelle!" Mais ce qui change vraiment pour lui chez SAP, "le nouveau challenge", c'est le contact permanent avec d'autres patrons de moyennes et de très grosses entreprises style CAC40, et les "dialogues passionnants" sur la manière d'atteindre plus d'efficience opérationnelle et plus de croissance dans leur entreprise... "Mon job chez SAP est de comprendre en quoi nos logiciels, avec les meilleures pratiques et innovations qu'ils contiennent, peuvent valoriser plus encore les entreprises... C'est presque une responsabilité sociétale avec un grand "S", parce que nous aidons les entreprises à se développer, et c'est passionnant!"

Travailler au succès d'entreprises de taille internationale, voilà la dernière mission en date d'Henri van der Vaeren, honoré d'avoir été nommé Directeur Général de la France et du Maghreb (en plus de BeLux) depuis avril 2012. Depuis mai 2013, il est aussi professeur à la SBS-EM, comme si la boucle était bouclée: "Quand Philippe Biltiau a lancé le Master en Sales & Marketing, je me suis rendu compte qu'on y parlait beaucoup de B2C, et peu de B2B! J'ai donc proposé un module de cours sur la vente directe et indirecte dans le B2B, et ils l'ont accepté! J'adore transmettre une expérience que j'ai eu la chance d'acquérir sur le terrain, et j'espère pouvoir être prof ou coach pour chefs d'entreprise un jour, à temps plein... Qui sait!". Partager son enthousiasme en montrant l'exemple, pour que profite à tous le succès: c'est une belle histoire, et elle ne fait que commencer. ■

Désirez-vous nous suggérer un Alumni pour cette rubrique? Écrivez-nous à sbs-em@elixis.be.

NEOLEADERSHIP, le leadership par l'énergie positive

Si Henri van der Vaeren prêche l'enthousiasme au travail et dans la vie en général, c'est parce qu'il est persuadé qu'elle est la clé de tout succès, surtout en périodes difficiles. C'est dans cette belle optique qu'il s'est associé au Français Fabien Rodhain, coach en leadership et développement professionnel, pour créer Neoleadership, une startup française qui "vise à remettre l'humain au centre de l'entreprise et du leadership", bref qui mise davantage sur le "savoir-être" que sur le savoir-faire. Le bonheur au travail? Ils y croient et ils ont bien raison!

www.neoleadership.fr

OLIVIER BORGERHOFF

Mary
Son chocolat est excell

Dès l'âge de 12 ans, Olivier Borgerhoff déclarait que, plus tard, il ferait du chocolat! À 37 ans, après une carrière dans la finance, il a repris la luxueuse chocolaterie Mary qui, depuis, affiche une croissance de 300% en 4 ans et demi. Comment mettre les petits ballotins dans les grands.

Vous ne sembliez pas prédestiné à développer le commerce du chocolat à Bruxelles...
J'ai en effet étudié au New England College (1993-1996) dans le New Hampshire. J'ai brièvement travaillé aux États-Unis, le temps de trouver mes repères, avant de partir à Londres suivre un Master in Business and Management à l'University of East London (1997-1998). De retour en Belgique, je me suis investi dans les services financiers chez LeasePlan et, ensuite, chez Fortis Lease Group Services. J'avais sous ma responsabilité le pilier du Yacht Financing, un grand business à l'époque... Puis, j'ai également fait mon MBA à Solvay, de 2003 à 2005, ne l'oublions pas!

Pralines de Proust

Le virage Mary en 2009, un coup de foudre?
À 12 ans, je déclarais que, une fois adulte, j'allais faire du chocolat et des bonbons! J'ai vite éprouvé le désir, après mes études, de reprendre une entreprise. Mon père m'a toujours conseillé, avant de franchir ce cap, de "faire les erreurs ailleurs" (sourire). Cela signifiait: avoir eu l'occasion de gérer une entreprise ou une business unit dans une grande structure, afin de bien en cerner la complexité.

Vous étiez à l'affût. Vous aviez repéré Mary, et vraisemblablement d'autres sociétés?
Oui. Mais je connaissais Mary depuis tout petit. Ma grand-mère y achetait ses chocolats. Je me rappellerai toujours le moment du déballage des ballotins après le repas... Cette image est associée à mon enfance. Mais j'ai procédé aux analyses d'autres sociétés et entrepris diverses négociations non abouties. Jusqu'à ce qu'un conseiller de Mary me contacte comme expert externe. La société avait beaucoup investi, son business model avait changé... mais il n'y avait pas de direction claire à emprunter. Sur place, j'ai vite réalisé que c'est d'un gestionnaire à douze heures par jour dont Mary avait besoin. Les propriétaires m'ont invité à entrer dans le capital. J'ai repris le tout quelques mois plus tard et remis ma démission chez Fortis. Peu après, j'ai formé mon équipe: j'ai eu l'énorme opportunité d'engager une autre Alumni, Claire Kaeckenbeeck (Ingest 2004).

- MBA 2005
- Managing Director Mary S.A.

Parole d'ALUMNI

Invité à plusieurs reprises par Solvay pour le Graduation Speech, Olivier Borgerhoff est, comme il le dit, "tombé dedans". En 2007, il a rejoint Solvay Schools Alumni, dont il est vice-Président et responsable des activités MBA. "Tout comme aux États-Unis ou en Angleterre, les Alumni doivent s'impliquer dans l'École qui leur a tant donné. Solvay est une famille à laquelle nous sommes fiers d'appartenir."

Tradition et artisanat

Mary ayant été créée en 1919, ce bijou devait être dépoussiéré...
En 2009, Mary était plus connue à l'étranger que chez nous, à l'exception des amateurs de chocolat. Or des commandes affluaient du monde entier. Quel potentiel! Mais il fallait remettre l'outil aux normes, avec une belle production artisanale, au potentiel de produire non pas 10 tonnes, mais 100 ou 200 tonnes; il fallait agrandir et gérer le réseau des clients, développer les boutiques, affiner un concept... Depuis près de 50 ans, rien n'avait bougé.

Il était temps que cela déménage.
Nous produisions à l'arrière de la boutique historique rue Royale, mais il fallait renouveler l'outil. Nous voulions lancer une production en adéquation avec les standards actuels tout en perpétuant

ence

Issu d'une famille d'entrepreneurs, Olivier Borgerhoff a suivi les conseils de son père... "Comme de "faire les erreurs ailleurs" avant de reprendre une entreprise."

l'artisanat. En moyenne, chaque praline est touchée au moins trois fois par nos chocolatiers. Des produits sont réalisés à la fourchette. Fourrer, tremper, décorer... à l'ancienne! Mais il nous fallait un lieu plus spacieux. Nous avons découvert l'Arsenal à Etterbeek que nous partageons maintenant avec des maisons comme Delvaux, Natan ou Mer du Nord. Le lieu n'était pas top pour la production de chocolat: ce sont d'anciennes casernes! Or il nous faut une température stable, entre 15 et 18°C, sans courants d'air, ni trop d'humidité... Nous avons bâti un atelier en suivant le principe du box in a box: tous les panneaux et éléments utiles ont été rentrés dans le hangar, puis l'assemblage a débuté. L'atelier se trouve derrière des baies vitrées. Nous ne dissimulons rien. Nos clients et fournisseurs sont impressionnés.

Vous prêtez beaucoup d'attention à l'emballage.

Nous avons revu l'emballage afin que le contenant soit à la hauteur du contenu et ce, en utilisant les bons éléments du passé, dont deux magnifiques boîtes des années 30. Il a fallu ensuite créer un nouveau concept store, répliqué en de nombreux lieux, ainsi qu'un site web. Le but: affirmer notre place dans le luxe →

RADIOGRAPHIE de Mary

1919
Création de Mary au 126 rue Royale à Bruxelles; mise au point des techniques de production et des recettes originales qui feront l'excellence de la maison

1942
Mary reçoit son titre de Fournisseur Breveté de la Cour de Belgique, qui sera renouvelé à chaque changement de règne

1950
La fondatrice, Mary Delluc, laisse sa boutique à sa première vendeuse qui en perpétue la tradition

2009
Olivier Borgerhoff reprend la société; l'atelier de production déménage sur le site de l'Arsenal à Etterbeek

2011
L'ouverture d'une boutique aux Galeries de la Reine, au centre de Bruxelles, consolide la notoriété de Mary autant qu'elle lui donne une visibilité auprès d'un public plus large

2013
Mary produit jusqu'à 50.000 pralines artisanales par jour, compte une équipe de 25 personnes et 6 magasins en Belgique

Texte: Hugues Henry
Photos: Frédéric Raevens

"NOUS **GAGNONS DES MARCHÉS** PARCE QUE NOUS SOMMES **MIEUX ORGANISÉS**"

Le dessert DES GRANDS

L'univers de Mary est aussi celui des coulisses de quelques grands noms, qu'il s'agisse de présidents, de ténors politiques, de créateurs... "Oui, Bush, Clinton, Sarkozy, Di Rupo, Chanel, Dior... Ils sont tous clients de Mary", confirme Olivier Borgerhoff. "Mais nous privilégions la discrétion et nous donnons rarement des interviews."

traditionnel et artisanal. Nombre de jeunes chocolatiers travaillent d'une façon très moderne, avec des épices, etc. Nous nous positionnons à l'opposé: nous intégrons les ingrédients les plus nobles dans nos recettes traditionnelles, pour atteindre l'excellence dans la qualité. C'est notre meilleur marketing.

Centenaire et moderne

▶ Et votre recette séduit à l'international!

Pour l'international, nous avons énormément travaillé sur la construction de bases de données ainsi que sur les listes d'ingrédients nécessaires pour l'exportation. Envoyer une tonne de pralines au Japon, ce sont pas mal de législations à observer! Nous sommes très performants à l'export aujourd'hui grâce à cette infrastructure. Nous gagnons des marchés parce que nous sommes mieux organisés. Mary est une entreprise bientôt centenaire, mais nous sommes plus modernes, flexibles et rapides que d'autres.

▶ Parlez-nous de vos activités à l'export...

Il représente environ 50% de la production et nous sommes présents dans 8 pays. Le Japon reste très important, les États-Unis idem, mais depuis cinq ans, avec quatre boutiques, Moscou est notre principal marché à l'étranger. Nous recevons par ailleurs des demandes de franchises. Sur ce point, nous avançons calmement, car c'est difficile à contrôler. Notre produit est frais, sans conservateur... Lorsque nous envoyons une cargaison par avion, 48 heures plus tard nos pralines doivent se trouver dans les boutiques à Moscou, au Japon ou aux États-Unis! Il est essentiel de veiller à la qualité.

www.mary.be

Mary
Since 1919
BRUSSELS

▶ En Belgique, vous comptez six boutiques. Envisagez-vous d'autres ouvertures?

Se positionner dans un créneau de luxe et d'exclusivité est difficile à combiner avec des boutiques qui se trouveraient à chaque coin de rue. Nous cherchons, comme l'a dit un journaliste, à être le Chanel du chocolat. Nous doublerons vraisemblablement le nombre de boutiques chez nous; ce sera suffisant. ■

Désirez-vous nous suggérer un Alumni ou présenter votre projet dans cette rubrique? Écrivez-nous à sbs-em@elixis.be.

4 CONSEILS aux entrepreneurs en herbe

1/ Interroger constamment ses fournisseurs

"Tant pour vous assurer que la qualité des matières premières correspond toujours à vos exigences, que pour les interroger sur leurs prix. Chaque euro investi chez eux, c'est une vente que vous devez réaliser..."

2/ S'entourer de collaborateurs complémentaires

"Entourez-vous de collaborateurs meilleurs que vous dans les domaines complémentaires à vos tâches. Cette complémentarité renforcera la cohésion de l'équipe et vous permettra d'atteindre les étages supérieurs de votre développement."

3/ Stick to your vision and business plan

"Poursuivez votre vision de A à Z, sans vous arrêter à la lettre M parce qu'un prospect tente de vous mener sur une voie de rentabilité à court terme. Vous ne regretterez rien."

4/ Innover

"Même si vous proposez un produit ou un service traditionnel, il est toujours possible d'innover! N'hésitez jamais à vous remettre en question pour vous distinguer de vos concurrents."

DIRK LAEREMANS EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU NORD

Entrepreneur blanc, cœur noir

Dirk Laeremans et l'Afrique, c'est une histoire qui dure. Directeur Général dans une multinationale africaine, il a passé plus de 25 ans sur le continent noir, du Nigéria au Ghana en passant par l'Algérie.

"L'Afrique est un continent jeune et **dynamique**. C'est un univers très différent de l'Europe: il y a moins de règles, plus de liberté... Quand je me lève le matin pour aller bosser, j'ai le sourire aux lèvres", raconte Dirk Laeremans. Et ce sourire persiste après qu'il ait franchi le pas de la porte de son bureau. "Dans la sphère privée aussi, le tempo est tout autre. Le week-end, en Europe, c'était la course entre le ménage, le supermarché pour les achats de la semaine et les visites tous azimuts", se souvient-il. "Ici, le temps libre est du vrai temps libre pour nous, expatriés." Autre point fort du continent: le soleil. "Le climat est un paramètre extrêmement important", sourit-il.

L'Afrique, Dirk Laeremans s'y sent bien. Et il compte y rester. "Jusqu'à la fin de ma vie professionnelle, sans nul doute, et probablement au-delà." Si ce n'est pas de l'amour, ça y ressemble. La lune de miel dure depuis plus de trente ans.

Soleil, "liberté"... Dirk Laeremans a épousé l'Afrique! "Quand je me lève le matin pour aller bosser, j'ai le sourire aux lèvres."

CV express

1989
Handelsingenieur Solvay VUB

1989-1992
Enseignant à l'Université de Bujumbura (Burundi)

1992-1995
Cadre dans une agence de communication belge

1995-1999
Business Development Manager chez Promasidor (Nigéria)

1999-...
Managing Director chez Promasidor (Ghana, puis Algérie)

2009-...
Regional Director chez Promasidor (Algérie, puis Ghana)

PROMASIDOR: de l'alimentaire sur mesure

L'entreprise qui emploie Dirk Laeremans, Promasidor, est une société familiale fondée en 1979 par un entrepreneur anglais. Son objectif: mettre sur le marché des produits alimentaires de base (lait en poudre, café soluble, cubes de bouillon...) adaptés au marché africain. La petite entreprise a grandi; elle est devenue une multinationale qui continue à se développer.

De Kinshasa...

"Le grand-père de ma compagne était entrepreneur à Kinshasa. Lors de nos études, ma compagne et moi nous rendions chaque année dans cette ville", explique-t-il. "Ces visites m'ont donné l'occasion de me familiariser avec la culture africaine." En 1989, Dirk Laeremans est fraîchement diplômé de Solvay VUB. Il choisit d'effectuer →

“JE RESTERAI EN AFRIQUE **JUSQU'À LA FIN DE MA VIE PROFESSIONNELLE**, SANS NUL DOUTE, ET **PROBABLEMENT AU-DELÀ**”

son service civil au Burundi. Il enseignera l'économie et la comptabilité à l'Université de Bujumbura pendant trois ans. Après un bref passage à Kinshasa avec son épouse, c'est le retour en Belgique pour un peu plus de deux ans. Dirk Laeremans y travaille dans une agence de communication. "Mais l'envie de repartir me taraudait", confesse-t-il. "L'étranger en général m'attirait, avec une nette préférence pour l'Afrique." Ses vœux sont rapidement exaucés. "En 1995, un chasseur de têtes officiant pour un bureau spécialisé dans l'Afrique m'a contacté. Il m'a proposé une place au Nigéria, dans la société Promasidor pour laquelle je travaille toujours à l'heure actuelle."

... au Ghana

"On m'a très vite confié une mission d'envergure: déterminer le pays dans lequel une nouvelle filiale de Promasidor allait se développer", relate Dirk Laeremans. Cette mission de prospection dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest l'emmène du Sénégal au Bénin, en passant par la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Togo, le Ghana... C'est dans ce dernier pays que le choix d'ouvrir la succursale de Promasidor se porte. Dirk Laeremans en sera le Directeur Général. Il déménage au Ghana en 1998. Les activités de production et de distribution y débutent en 1999.

Destination AFRIQUE
Les + et les –

- ⊕ Plus de responsabilités, plus rapidement.
- ⊖ Le faible niveau du système éducatif pour les enfants d'expatriés.
- ⊕ Une rémunération très attrayante pour les expatriés.
- ⊖ Le système de soins de santé.

Désirez-vous nous suggérer un Alumni ou présenter votre projet dans cette rubrique? Écrivez-nous à sbs-em@elixis.be.

Dix ans plus tard, une nouvelle mission lui est confiée... "Celle de prendre en charge le développement d'activités en Algérie. Une succursale de Promasidor y avait été lancée au début des années 2000 et la société avait pris de l'ampleur." À l'heure d'écrire ces lignes, la mission de Dirk Laeremans en Algérie touche à sa fin. En janvier 2014: retour au Ghana. "Une nouvelle filière est sur le point de s'ouvrir en Côte d'Ivoire et je serai aussi en charge de la gestion des activités dans ce pays limitrophe du Ghana", précise notre Alumni.

Règles et opportunités

Alors qu'il ouvre un nouveau chapitre de ses aventures africaines, Dirk Laeremans revient sur ses années d'expatriation. "Partir, c'est l'occasion de découvrir un autre monde, pas forcément lointain en termes de kilomètres

(environ 6 heures de vol pour l'Afrique de l'Ouest), mais très différent de ce que nous connaissons en Belgique. Là-bas, les querelles de clocher qui peuvent agiter notre pays paraissent tellement insignifiantes..."

Mais l'ailleurs, c'est aussi un ensemble de règles auxquelles il faut accepter de se plier. "S'il est une qualité indispensable quand on décide de partir travailler à l'étranger, c'est l'ouverture d'esprit", ajoute Dirk Laeremans. "J'ai connu des expatriés qui étaient très bien formés, très brillants, mais qui avaient beaucoup de mal à "rentrer dans le moule" et à s'adapter à un autre environnement", raconte-t-il. "Je ne dis pas qu'il faut renier ses valeurs! Mais il faut pouvoir faire preuve d'une certaine souplesse pour comprendre que vous n'êtes plus en Europe et que les choses fonctionnent différemment, tant sur le plan professionnel qu'humain."

4 CONSEILS pour une expatriation réussie

1 Maîtriser plusieurs langues

"C'est un point crucial! En Afrique, l'anglais, le français et le portugais sont utilisés. Mais l'importance de maîtriser au moins deux langues étrangères (en plus de votre langue maternelle) vaut pour tous les continents."

2 Voyager

"Dans le cadre de vacances ou d'un stage en entreprise à l'étranger, par exemple. L'idée: explorer d'autres continents, s'imprégner de ces environnements nouveaux."

3 Bien se renseigner sur l'entreprise convoitée

"Récoltez un maximum d'informations sur les règles de la boîte pour laquelle vous postulez. Certaines entreprises n'hésitent pas à faire déménager leurs employés tous les deux ou trois mois sans leur laisser le temps de la réflexion."

4 Parler avec son/sa partenaire

"Choisir de s'expatrier quand vous êtes en couple ne peut se faire sans en avoir discuté au préalable avec sa partenaire. Celui ou celle qui vous suit à l'étranger doit parfois mettre de l'eau dans son vin."

> "MON **CURSUS À SOLVAY** A CONTRIBUÉ À **FAIRE DE MOI** CE QUE JE SUIS AUJOURD'HUI: **UN CITOYEN DU MONDE** "

Citoyen du monde

Si cette aptitude à s'ouvrir aux autres ne s'acquiert pas telle quelle sur les bancs de l'École, les études peuvent contribuer à la développer. "À Solvay, j'ai reçu une très bonne formation de base. J'y ai appris à apprendre – c'est le but de l'université. Mon cursus a contribué à faire de moi ce que je suis aujourd'hui: un citoyen du monde."

Au cours de sa vie estudiantine, Dirk Laeremans développe une vie sociale riche; il fait beaucoup de rencontres et approfondit le concept d'entraide. "Pendant les examens, nous nous serrions les coudes. "Un pour tous et tous pour un" était notre credo. C'est quelque chose que j'ai retrouvé plus tard, dans le monde professionnel", explique-t-il. "J'en veux pour preuve ce vieux proverbe africain qui fait écho à mes valeurs: "If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together". C'est un principe que j'essaie d'appliquer à la gestion de mes équipes. Prendre le temps de créer un groupe dont les liens dépassent le cadre purement professionnel, c'est la clé pour aller loin." ■

dlaeremans@promasidor-dz.com
www.promasidor.com

Texte: Aude Dion
Photos: Thinkstock, D.R.

PHILIPPE MAUCHARD

L'école du changement

Améliorer les conditions d'accès à une éducation de qualité pour les jeunes issus de milieux défavorisés: voilà l'objectif de l'asbl Teach For Belgium. Son "Promoter" Philippe Mauchard (Ingest 1991) compte bien susciter des vocations d'enseignant chez les Alumni.

▶ De quel constat est née l'envie de lancer la branche belge de Teach For All?

C'est en voyant les résultats des études menées par l'OCDE sur les performances de notre système éducatif (le programme PISA, ndlr) que l'on s'est rendu compte qu'il était temps d'agir... C'est bien simple: la Fédération Wallonie-Bruxelles obtient le plus mauvais score du monde en termes d'iniquité (et la Flandre n'est pas nettement mieux placée)! L'écart de résultats entre les écoles à indice socio-économique élevé et celles à indice bas se révèle être le plus important. Autant vous dire que les conditions de base pour mobiliser Teach For All à s'attaquer à l'enseignement en Belgique sont réunies, en se focalisant sur les écoles à encadrement différencié.

▶ Quelles sont, concrètement, vos propositions?

L'action de Teach For Belgium consiste à recruter, sélectionner et former de manière intensive des jeunes diplômés qui sortent de l'université (ou sont sortis récemment) et leur obtenir un poste d'enseignant pendant au moins deux ans dans ces écoles à indice socio-économique faible, bref là où le besoin se fait le plus sentir. L'idée est de créer des vocations, de revaloriser le métier d'enseignant tout en donnant au jeune qui s'engage tous les outils pour augmenter son potentiel sur le marché du travail. C'est à la fois une démarche sociétale et un enrichissement en termes de leadership et de développement personnel. Soyons clairs, nous ne prenons pas la place des enseignants actuels car nous visons les matières en pénurie, à savoir les mathématiques, les sciences et le néerlandais. De plus, notre formation ne remplace pas une agrégation; elle doit être considérée comme une sorte de spécialisation pour les écoles à encadrement différencié.

Philippe Mauchard, **Etienne Denoël** (Président du CA, LSG 1986), **Pierre Pirard** (Administrateur Délégué, LSG 1988), **Christel Ergo** (Recrutement)

02/781.00.18

www.teachforbelgium.be

TEACH for BELGIUM

▶ Et les conditions de recrutement?

L'idée est de faire appel à la future génération de jeunes motivés, qu'ils soient passionnés par la lutte contre les iniquités. Ils ne doivent pas forcément avoir la fibre enseignante au départ, mais se lancer dans ce projet pendant au moins deux ans. C'est aussi, quoi qu'il arrive, un tremplin pour leur carrière. Comme je l'ai indiqué, nous procédons à une sélection sévère car nous voulons avoir des jeunes qui aient un réel impact sur leur salle de classe. Pour les jeunes qui s'engageront, c'est un excellent bagage pour tout ce qui est gestion d'équipe et de conflits, relations interpersonnelles, prise d'initiatives... Et c'est tellement gratifiant! C'est comme une spécialisation en leadership, en capital humain... C'est une leçon de vie! ■

Texte: Grégory Escouflaire
Photos: Teach For Belgium/D.R.

Comment CONTRIBUER?

- Si vous faites partie de la cible, en prenant contact avec **Teach For Belgium** pour la procédure de recrutement.
- Si vous n'êtes pas directement intéressé, en en parlant autour de vous et en "likant" leur **page Facebook**.
- Enfin, vous pouvez **faire un don**, en argent ou en nature (ordinateurs, mobilier, locaux...).

finance

Adapting asset management strategies to the current market environment

Insurance companies are adapting their investment approach via diversification and hedging techniques, yet much of the industry has a long way to go in responding to the challenges of low interest rates, regulation and risk management.

A new study from The Boston Consulting Group (BCG) and AXA Investment Managers (AXA IM) entitled '*Adapting asset management strategies to the current market environment*' highlights the key challenges facing European insurers and how they are adjusting their investment approaches in response. BCG and AXA IM interviewed Chief Investment Officers (CIOs) from nearly 30 insurance companies across Europe, representing over €3 trillion in assets under management.

Nearly two thirds (68 per cent) identified low interest rates as their key challenge, followed by new regulations (58 per cent) and risk management complexity (47 per cent). Macro-economic uncertainty and related financial-market volatility were less troubling (26 per cent and 16 per cent respectively), which suggests that insurers may be growing accustomed to operating in the New Normal. What does concern insurers, however, is the prospect of continued political intervention in economics: almost one-third (30 per cent) of insurers cited political intervention as a major challenge, adding that it hinders their ability to make predictions and investment decisions.

The study found that whilst there is increasing appetite amongst CIOs to counter the impact of the low-yield environment by allocating to alternative sources of return, there has been very limited actual movement towards real diversification of investment portfolios. The majority of insurers pledge to allocate up to 10 per cent of their portfolios to alternative asset classes, however, most currently sit at only 2 to 3 per cent.

Laurent Seyer, Global Head of Distribution at AXA IM: *"There is a clear first-mover advantage for those firms who take the steps to genuinely diversify their investment portfolios and access the most attractive asset classes in the market. As this survey highlights, insurance companies are talking about diversification, however, we are seeing little movement towards implementation. In fact, the financial crisis and new regulations have pushed insurers to hold their allocation to fixed income investments."*

The survey reveals that while European insurers recognise the need to better manage the volatility of their balance sheets by using hedging strategies, nearly half (45 per cent) currently employ no hedging mechanisms and cite the lack of internal know-how, resources and infrastructure as the main blocks. This raises questions around how they will manage volatility on their balance sheets with the onset of IFRS 4 and Solvency II in the coming years.

Deciding the optimal balance between managing assets in-house and outsourcing remains an issue for insurers. At present, fewer than 5 per cent of European insurance assets are outsourced to non-affiliated third-party asset managers, compared with 20 per cent of American insurance assets. Critically, during the interview process, no European CIO mentioned a structural reason for this failure to embrace outsourcing. Interviewees did cite 'losing control of investment portfolios', and 'less transparency and risk control' as barriers. On the flip side, having access to a partner with the required expertise, whom they can exchange ideas on a variety of topics, is seen as a benefit.

The Asset and Liability Management (ALM) function is playing an increasingly important role in insurance companies' corporate governance given the pressure to deliver on investment objectives. Seventy-five per cent of large insurers surveyed have been or are currently in the process of moving their ALM functions from a business level to a group level in order to create strong central units that can manage all asset and liability positions across all of their businesses.

Davide Corradi, Partner and Managing Director at The Boston Consulting Group: *"In our experience, the best practice insurers have invested heavily in centralising and optimising their asset and liability management processes and positions. As we are moving towards an economic balance-sheet world, having a tight grip on the ALM position is becoming an important source of competitive advantage. Insurers who are strong at this will have more flexibility to offer better value-creating products to their clients. Centralising the ALM process is not an insignificant business transformation. It requires senior management buy-in right from the top and a dedicated project team with a mandate to make real change."*

AXA INVESTMENT MANAGERS
redefining / investment solutions

Advertising